

A

| RECURSOS HUMANOS • PARA ONDE VAI A GESTÃO DE PESSOAS?





PARA ONDE VAI A GESTÃO DE PESSOAS?

O BRASIL ESTÁ CRESCENDO E AS EMPRESAS VALORIZAM CADA VEZ MAIS O CAPITAL HUMANO, DISPUTANDO TALENTOS E SE ESFORÇANDO PARA DESENVOLVER LÍDERES. PARADOXALMENTE, A GESTÃO DE PESSOAS RUMA PARA A IRRELEVÂNCIA. VISITAR SUA HISTÓRIA AJUDA A ENTENDER A REALIDADE DESTA ÁREA E A INDICAR POSSÍVEIS CAMINHOS PARA O FUTURO

| POR THOMAZ WOOD JR. + MARIA JOSÉ TONELLI + BILL COOKE

Depois de décadas de instabilidade política e econômica, o Brasil passa por um período de crescimento. Embora seu desempenho seja mais modesto que o da China e de alguns países em desenvolvimento, há uma inegável vitalidade no ambiente de negócios brasileiro. Nas empresas, fala-se em expansão e internacionalização.

Tal contexto gera pressões consideráveis sobre a gestão, especialmente a gestão de pessoas. O fator humano passou a ser apontado como uma das grandes preocupações das empresas locais. Em um evento promovido pelo jornal *Valor Econômico*, em maio de 2012, empresários e executivos como Wilson Ferreira Júnior (CPFL Energia), Renato Alves Vale (Companhia de Concessões Rodoviárias – CCR), Laércio Cosentino (Totvs), Heraldo Marchezini (Medley/Sanofi Avantis) e Antonio Carlos Valente (Telefônica/Vivo) expressaram, em coro, inquietação com o ciclo da gestão de pessoas: a atração e a seleção de profissionais com perfil adequado, sua socialização na cultura e nas práticas da empresa, seu desenvolvimento e a condução de suas carreiras.

Por outro lado, a gestão parece não estar à altura da missão. O discurso presente na mídia de negócios e nos eventos de gestão de pessoas é triunfalista. Entretanto, especialistas e profissionais de recursos humanos têm demonstrado preocupação com o estado das coisas e com os rumos deste campo. Não há um diagnóstico consolidado, mas há percepções que podem ser aglutinadas para dar forma a uma análise preliminar da situação. ➤

EXECUTIVOS DE GRANDES EMPRESAS TÊM EXPRESSADO INQUIETAÇÃO COM O CICLO DA GESTÃO DE PESSOAS: A ATRAÇÃO DE PROFISSIONAIS COM PERFIL ADEQUADO, SUA SOCIALIZAÇÃO NA CULTURA DA EMPRESA, SEU DESENVOLVIMENTO E A CONDUÇÃO DE SUAS CARREIRAS

VISÃO CRÍTICA

Durante muito tempo, a gestão de pessoas constituiu um gueto dentro das organizações. Inicialmente, como departamento de pessoal, era responsável pelos registros trabalhistas e por outras atividades burocráticas. Depois, como departamento de recursos humanos, incorporou funções de treinamento, desenvolvimento, remuneração, gestão de desempenho, entre outras.

Nas últimas duas décadas, essa realidade foi fortemente alterada. A área assumiu um discurso de alinhamento com os negócios e foi descentralizada. Contudo, as mudanças, em geral positivas, provocaram efeitos colaterais. A área perdeu sua antiga identidade e não foi capaz de criar uma nova. Encontra-se fragmentada e espalhada em estruturas organizacionais matriciais, passando a se subordinar às demandas, nem sempre coerentes, de seus clientes internos.

O momento atual parece permeado por apreensões e pela emergência de críticas, algumas contundentes e que, de forma geral, podem ser agrupadas em dois conjuntos. No primeiro, estão as que apontam a área de gestão de pessoas como uma porta escancarada para a entrada de modismos, desde as vexatórias técnicas de autoajuda e palestras motivacionais até a implantação de novos sistemas e modelos de alta sofisticação e baixa adequação à realidade das empresas. No segundo, estão as críticas que destacam a fraqueza conceitual e a deficiência na formação dos próprios gestores de recursos humanos. Tal condição se transformou em um ciclo vicioso: a área é incapaz de atrair talentos, o que a torna pouco relevante; sendo pouco relevante, ela se torna ainda mais incapaz de atrair talentos. O resultado é a existência de quadros pouco preparados para dialogar com seus clientes internos e desenvolver soluções adequadas para os negócios os quais deveriam atender.

DE VOLTA AO PASSADO

Para entender melhor como chegamos a essa situação e como podemos construir um futuro diferente, é conveniente visitar o passado e compreender os passos do desenvolvimento da gestão de pessoas nos últimos 60 anos no Brasil. Para isso, recorreremos ao estudo *Colonização e neocolonização da gestão de recursos humanos no Brasil (1950–2010)*, realizado pelos autores do presente artigo e

publicado na *RAE-Revista de Administração de Empresas*, volume 51, número 3, em 2011.

O argumento central da pesquisa é que a gestão de pessoas (ou gestão de recursos humanos) se desenvolveu no Brasil a partir de um movimento de colonização oriundo do estrangeiro. Foram analisados dois períodos: de 1950 a 1980 e de 1980 a 2010. A década de 1950, após a Segunda Guerra Mundial, foi marcada pelo processo de modernização do país. A de 1980, por sua vez, caracterizou-se pela democratização, a qual abriu espaço para a liberalização econômica, ocorrida na década de 1990.

COLONIZAÇÃO (1950–1980)

Este primeiro período foi marcado pela introdução das práticas fundamentais da gestão de pessoas: recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, e gestão de carreira. O discurso, dominante na época, pressupunha que a importação e a implementação de modelos e práticas de recursos humanos desempenhavam um papel importante na profissionalização das empresas, na melhoria das práticas administrativas e na modernização das relações de trabalho.

Essa perspectiva relaciona o processo ocorrido à substituição das relações de trabalho arcaicas por condutas mais modernas. Segundo tal ponto de vista, os modelos e práticas importados por empresas multinacionais e escolas de administração trouxeram benefícios para as organizações, as quais puderam aumentar a sua eficiência operacional. Eles também trouxeram vantagens para os trabalhadores diretamente envolvidos, que passaram a ter acesso a vários benefícios, incluindo os programas de saúde, formação e desenvolvimento.

NEOCOLONIZAÇÃO (1980–2010)

O segundo período se caracterizou por três grandes mudanças na gestão de pessoas. A primeira foi a busca por um melhor alinhamento com os objetivos empresariais, por meio da adoção de estruturas descentralizadas e da criação de postos de trabalho para consultores internos, a fim de responder às demandas dos negócios.

A segunda foi a incorporação intensiva de novos modelos e práticas de trabalho. De fato, a área de gestão de

A GESTÃO DE PESSOAS DEVE SE LIBERTAR DA HERANÇA COLONIAL, SEM PERDER A PERMEABILIDADE SAUDÁVEL AO CONHECIMENTO E RECONSTRUIR SUA IDENTIDADE COM SIMPLICIDADE E VALORES HUMANISTAS

peças se transformou em uma porta de acesso para modismos gerenciais. *Headhunters* se tornaram obrigatórios nos processos de seleção de pessoal qualificado para altos cargos. Setores de treinamento e desenvolvimento expandiram suas atividades. Áreas de gestão de carreira adotaram novos métodos de avaliação, começaram a utilizar as práticas de *coaching* e *mentoring* para desenvolver a liderança e, finalmente, passaram a promover a incorporação de códigos de ética e de políticas de responsabilidade social e diversidade.

A terceira mudança diz respeito à adoção de uma nova retórica, com discurso caracterizado por valores individualistas relacionados ao sucesso e à excelência, ao culto dos líderes transformacionais e à promoção dos princípios de adaptabilidade, inovação e competitividade. Tal discurso se materializou, com frequência, em projetos de intervenção cultural, que buscaram promover comportamentos e valores sintonizados com o contexto dos negócios.

MIRANDO O FUTURO

As transformações ocorridas nessas seis décadas ajudam a compreender o momento atual. O período entre 1950 e 1980 foi marcado pela construção de uma identidade, por meio da atuação na coordenação de processos técnicos. O momento seguinte foi caracterizado por grandes mudanças em termos de orientação, estrutura, temas, um novo discurso e a adoção maciça de modas e modismos na gestão de pessoas. Ocorre que modas e modismos nem sempre acontecem por necessidade substantiva. Muitas empresas incorporam tais novidades gerenciais devido aos chamados mecanismos isomórficos, ou uma tendência de se copiarem. Outras o fazem por razões relacionadas à política interna, por exemplo, para gerar ganhos políticos para determinados gestores.

Com isso, em muitas grandes empresas, cria-se um ambiente frenético de implantação de novos sistemas e modelos, orientados para atender interesses específicos, enquanto as questões substantivas de recursos humanos são relegadas a um segundo plano. Falta, para muitos gestores, capacidade para identificar e diagnosticar os problemas reais, desenvolver soluções adequadas e executar sua implementação.



A GESTÃO DE PESSOAS SE TORNOU UMA PORTA ESCANCARADA PARA A ENTRADA DE MODISMOS GERENCIAIS. SEUS QUADROS SÃO CONSIDERADOS FRACOS E COM FORMAÇÃO DEFICIENTE

Como reverter a situação? Em primeiro lugar, é necessário realizar um grande esforço de capacitação dos quadros de gestão de pessoas. Os profissionais que hoje atuam na área têm formação variada, nem sempre consistente ou complementada por conteúdos específicos do campo. É preciso lhes prover tanto os fundamentos das disciplinas formadoras da perspectiva humanista — sociologia, psicologia e antropologia — quanto capacitá-los no entendimento das dinâmicas organizacionais e de negócios, apoiando sua formação como agentes de mudança desses aspectos.

Em segundo lugar, é preciso investir em pesquisas que tragam à tona a realidade local. Muitas análises que pautam a agenda do campo são hoje realizadas por empresas de consultoria e assessoria. Tais investigações têm seus méritos, porém constituem veículos para a venda de serviços e nem sempre são conduzidas com critérios científicos ou estão voltadas para questões locais. É necessário conduzir pesquisas rigorosas, que tratem das questões reais do campo, permitam análises adequadas e cheguem a soluções consistentes.

Em terceiro, é indispensável nutrir o velho e bom senso crítico. O discurso ufanista e laudatório dos livros de autoajuda empresarial e da mídia de negócios, com seus *rankings* e prêmios, cria uma camada de neblina que dificulta a visão e o tratamento dos problemas reais. Contra essa realidade paralela, é preciso estimular o senso crítico, com visões que escapem do lugar comum e do discurso corporativamente correto e foquem as ambiguidades e paradoxos do campo. Em suma, é necessário que a gestão de pessoas se liberte da herança colonial, sem perder a permeabilidade saudável ao conhecimento originado no exterior, e reconstrua sua identidade, pautando sua ação por valores humanistas, por uma consciência ampliada da realidade e pela simplicidade. ●

THOMAZ WOOD JR. > Professor da FGV-EAESP > thomaz.wood@fgv.br
MARIA JOSÉ TONELLI > Vice-diretora da FGV-EAESP > maria.jose.tonelli@fgv.br
BILL COOKE > Professor da Universidade de Lancaster > drbill.cooke@gmail.com